

# Hvordan påvirker en nedbemanning det psykososiale arbeidsmiljøet?



**BCR 3102**

**Bacheloroppgave**

**Høyskolen Kristiania**

**Våren 2017**

”Denne bacheloroppgaven er skrevet som en del av utdanningen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## FORORD

---

Denne bacheloroppgaven er en avslutning på vår 3 års utdanning på studiet HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania, våren 2017. Vi har gjennom 3 fine år fått ny erfaring og kunnskap som vi har tatt med i denne oppgaven og som vi vil få bruk for i fremtidige jobbsammenhenger. Det siste året har vært lærerikt og givende, men også hektisk i perioder der vi har fått muligheten til å utfordre oss på forskjellige områder.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Stein Juvik for noen lærerike veiledningstimer. Han har vært tilgjengelig hele tiden og hjulpet oss med gode tips og råd underveis i oppgaveskrivingen.

Videre vil vi gi en stor takk til foreldre og venner som har hjulpet oss med støttende ord og konstruktive tilbakemeldinger. Til slutt vil vi takke Bedriftens kontaktperson og respondentene som har stilt opp og tatt seg tid til å la oss intervju.

**Takk for hjelpen og god lesing!**

**Bergen 19.05.17**

**748576 & 747802**

## SAMMENDRAG

---

I denne oppgaven vil temaet omhandle de gjenværende etter en nedbemanningsprosess. Vi ønsker å belyse vår problemstilling: *"Hvilke konsekvenser har en nedbemanningsprosess hatt for de gjenværende sitt psykososiale arbeidsmiljø, når det kommer til deres jobbtilfredshet, involvering, tillit og engasjement i jobben?"* Vi har tatt utgangspunktet i en artikkel fra Arbeidstilsynet som mener at en usikker jobbsituasjon kan gå ut over en ansatts holdninger til jobben.

Vårt teoretiske utgangspunkt fokuserer på nedbemanning, jobbusikkerhet, psykososialt arbeidsmiljø, jobbtilfredshet, involvering, tillit og engasjement.

Metoden vi har tatt i bruk er kvalitativ metode i form av semistrukturert dybdeintervju og enkelt casestudie. Årsaken var at vi ønsket å gå i dybden og var mer opptatt av å få detaljert informasjon i forhold til hva et spørreskjema ville gitt. Vi har intervjuet åtte respondenter som har vært gjennom en eller to nedbemanningsprosesser.

Undersøkelsen viser at Bedriften har ulike oppfatninger og reaksjoner til nedbemanningsprosessen. Hovedfunnene var at tillit slo sterkest ut etterfulgt av jobbtilfredshet som påvirket de gjenværende i moderat grad. Engasjement og involvering har påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet i liten grad.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

---

<b>1.0 INNLEDNING</b>	<b>6</b>
1.1 PROBLEMSTILLING	7
1.2 FORUTSETNING OG AVGRENsing	7
1.3 BAKGRUNN FOR NEDBEMANNINGEN	8
1.4 DISPOSISJON OG STRUKTUR AV OPPGAVEN	8
<b>2.0 TEORI</b>	<b>9</b>
2.1 NEDBEMANNING	9
2.2 JOBBUSIKKERHET	11
2.3 PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ	11
2.4 JOBBTILFREDSHET	12
2.5 INVOLVERING	13
2.6 TILLIT	14
2.7 ENGASJEMENT	14
<b>3.0 METODE</b>	<b>15</b>
3.1 KVALITATIV METODE	15
3.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN	16
3.3 DATAINNSAMLING	16
3.3.1 <i>Dybdeintervju, semistrukturert</i>	16
3.3.2 <i>Enkeltcasestudie</i>	17
3.4 UTVALG AV ENHETER	18
3.5 UTFORMING AV INTERVJUGUIDE	18
3.6 PILOTINTERVJU	18
3.7 GJENNOMFØRING AV INTERVJU	19
3.8 DATAANALYSE	19
3.8.1 <i>Dokumentering av intervju</i>	19
3.8.2 <i>Transkribering og koding</i>	20
3.9 METODENS GYLDIGHET	20
3.10 ETISKE HENSYN	21
<b>4.0 ANALYSE OG DRØFTING</b>	<b>21</b>
4.1 ANSATTES OPPLEVELSE AV NEDBEMANNINGSPROSSENE	22
4.2 PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ	24
4.3 JOBBTILFREDSHET	27
4.4 INVOLVERING	29
4.6 TILLIT	31
4.7 ENGASJEMENT	33
<b>5.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON</b>	<b>34</b>
<b>6.0 KRITIKK AV EGET ARBEID</b>	<b>35</b>
<b>7.0 ANBEFALING TIL VIDERE FORSKNING</b>	<b>37</b>
<b>8.0 LITTERATURLISTE</b>	<b>38</b>

**Vedlegg:**

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Taushetserklæring

## 1.0 INNLEDNING

---

I dagens globale og komplekse verden er nedbemanning blitt en del av arbeidshverdagen til flere bedrifter. En bedrift velger gjerne å nedbemanne for å kutte kostnader, øke effektiviteten eller ved en omstrukturering. Det første som kommer opp når man søker på “nedbemanning” på Google er mangfoldige nettsider med tips og råd om hvordan man kan gjennomføre en nedbemanning på best mulig måte. Dette gir en pekepinn på hvor sentralt og omfattende temaet er i dag. Et godt eksempel er oljebransjen som har tydd til store nedbemanninger, og i følge Aftenbladet har det blitt varslet at 40 127 oljejobber har blitt kuttet de siste årene (Aftenbladet).

Det kan være en stor påkjenning å miste jobben og bedrifter bruker stadig mye tid og ressurser for å hjelpe de som har mistet jobben for å få dem opp på beina igjen. Dette fører til at man glemmer de gjenværende som fortsatt skal jobbe for å skape nye resultater for bedriften (Scott og Jaffe 1989). Det forventes gjerne at de gjenværende er takknemlige som får beholde jobben og at de dermed blir mer motivert. Det kan oppstå flere følelsesmessige reaksjoner i en nedbemanning som depresjon, stress, sjokk og jobbusikkerhet (Iversen mfl. 2009). Det er også flere positive sider som kan følge med da de gjenværende kan føle seg utvalgt og får nye og mer spennende arbeidsoppgaver som følge av en omstrukturering.

Vår bacheloroppgave tar for seg et spennende og dagsaktuelt tema som vi ønsket bredere kunnskap om og som er relevant innenfor vårt studie, HR og personalledelse. I denne oppgaven skal vi se nærmere på hvilke konsekvenser en nedbemanning har hatt for de som har fått beholde jobben etter en nedbemanning. Vi skal ta utgangspunkt i fire faktorer: jobbtilfredshet, involvering, tillit og engasjement for å se hvordan disse har påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet i bedriften etter en nedbemanning. HR Norge skriver i en artikkel: «Alt i alt kan man si at det psykososiale arbeidsmiljøet er blant de viktigste faktorene for de ansattes totale livskvalitet (Ellen Sørli, HR Norge).» Videre mener Arbeidstilsynet at en usikker arbeidssituasjon kan påvirke holdninger til jobben og det kan gå utover de ansattes jobbtilfredshet, involvering, tillit og engasjement. Nedbemanning kan være med på å skape en usikker jobbsituasjon for ansatte, og vi ønsker dermed å se på om disse fire faktorene er med på å svekke det psykososiale arbeidsmiljøet etter en nedbemanningsprosess.

## 1.1 PROBLEMSTILLING

---

Bacheloroppgaven er basert på temaet nedbemanning der hovedfokuset baserer seg på de gjenværende sin opplevelse. Her blir det lagt vekt på faktorene jobbtilfredshet, involvering, tillit og engasjement for å se hvordan disse har påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet i den valgte bedriften etter en nedbemanning. Problemstillingen tar utgangspunkt i Arbeidstilsynets artikkel som omhandler jobbusikkerhet og helse (Arbeidstilsynet). Nedbemanning kan være med å skape jobbusikkerhet for de gjenværende. Vi vil undersøke om disse fire faktorene kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet etter en nedbemanning, Dermed ble vår problemstilling følgende:

*”Hvilke konsekvenser har en nedbemanningsprosess hatt for de gjenværendes psykososiale arbeidsmiljø, når det kommer til deres jobbtilfredshet, involvering, tillit og engasjement i jobben?”*

## 1.2 FORUTSETNING OG AVGRENŚING

---

Da oppgaven har en tidsbegrensning og nedbemanning er et omfattende tema, har vi valgt å avgrense oppgaven med fokus på jobbtilfredshet, engasjement, tillit og involvering for å se om disse påvirker det psykososiale arbeidsmiljø etter en nedbemanning. Disse faktorene kan undersøkes fra flere perspektiver, men vi har valgt å ta utgangspunkt i de gjenværendes opplevelse av nedbemanningen. Videre er oppgaven avgrenset til kvalitativ metode med ett enkeltcasestudie, dybdeintervju og observasjon.

Da bedriften og respondentene ønsker å være helt anonyme, vil vi videre kalle vår valgte bedrift for “Bedriften” gjennom oppgaven. Det har vært to forskjellige ledelser og to nedbemanningsprosesser i Bedriften. Vi vil dermed i analyse og drøftingsdel kalle den tidligere ledelsen for *ledelse (1)* og den nåværende ledelsen for *ledelse (2)*.

Vi har avgrenset oppgaven til ett enkeltcase og har dermed bare valgt en av Bedriftens avdeling i Norge. I tillegg har vi kun valgt å se på de ansattes synspunkter og utelukket ledelsen.

### 1.3 BAKGRUNN FOR NEDBEMANNINGEN

---

Våren 2015 ble det bestemt at bedriften måtte gjennomføre en nedbemanning i alle selskaper i de ulike landene. Dette ble gjort av økonomiske årsaker og fordi det var overkapasitet i en del funksjoner. Selve prosessen foregikk i samarbeid med fagforeningene og utvelgelsen gikk på kriterier som ansiennitet, alder, kompetanse og sosiale forhold. I denne prosessen måtte tre ansatte i bedriftens avdeling slutte.

Etter sommeren 2015 ble det klart at prosessen som ble gjennomført på våren ikke var tilstrekkelig for avdelingen. Dermed måtte bedriften gjøre en ny nedbemanning høsten 2015, da det fortsatt var overkapasitet i forhold til arbeidsoppgaver. Denne gangen ble langt flere rammet og ni personer måtte gå. I løpet av 6 måneder i 2015 mistet 1/3 del av Bedriftens ansatte jobben.

### 1.4 DISPOSISJON OG STRUKTUR AV OPPGAVEN

---

*I kapittel 2* presenterer vi det teoretiske grunnlaget hvor hovedtemaene er jobbtilfredshet, engasjement, tillit og involvering samt det psykososiale arbeidsmiljø og jobbusikkerhet. Senere vil teorien gjenspeiles i analysen.

*I kapittel 3* presenteres vårt valg av kvalitativ metode gjennom individuelle dybdeintervjuer og enkeltcasestudie. Her forklares det valg av forskningsdesign, datainnsamling, utvalg, gjennomføring av intervju og dataanalyse. Til slutt redegjør vi for metodens gyldighet og hvilke etiske betraktninger vi har tatt hensyn til.

*I kapittel 4* vil vi analysere og drøfte våre funn fra intervjuene med teoretisk grunnlag hvor vi kommer med egne tolkninger underveis. Her vil vi bruke sitater fra respondentene og drøfter dette opp mot teori.

*I kapittel 5* er det avsluttende kapittelet hvor vi konkluderer hovedfunnene opp mot problemstillingen.

*I kapittel 6* vil vi gå gjennom kritikk til vårt eget arbeid.

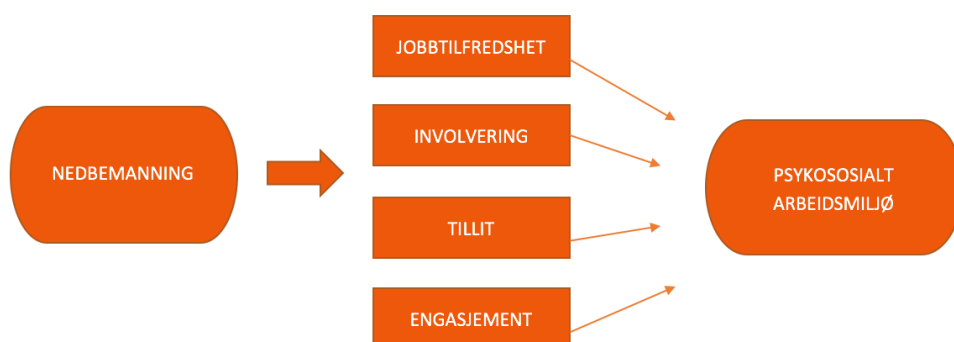
*I kapittel 7* kommer vi med anbefaling til videre forskning.



## 2.0 TEORI

---

I dette kapitlet vil vi redegjøre for det teoretiske grunnlaget for undersøkelsen og som vi senere vil drøfte i analysen. Vi vil først ta for oss ulike teorier om nedbemanning, jobbusikkerhet og psykososialt arbeidsmiljø for så å forklare begrepene jobbtilfredshet, involvering, tillit og engasjement sett opp mot nedbemanning. Nedenfor har vi utarbeidet en figur som forklarer vår problemstilling.



Figur 1. Konsekvenser ved nedbemanning

### 2.1 NEDBEMANNING

---

Nedbemanning blir definert som en planlagt reduksjon i antall ansatte i en organisasjon gjennom oppsigelser og/eller bruk av andre virkemidler for å få den ansatte til å slutte (Nesheim et al. 2007,1). Videre kan nedbemanning defineres som en tilsiktet reduksjon i antall medarbeidere i en virksomhet (Cascio 1993; Kozlowski mfl. 1993).

Det er få organisasjoner som ikke har vært gjennom en større eller mindre nedbemanning. I dag blir ikke nedbemanning kun sett på som et svar på kriser, men også som et essensielt verktøy for å forme organisasjonen slik at den kan imøtekomme nye utfordringer og endrede omgivelser. Det kan være en stor påkjenning å miste jobben, og virksomheter som nedbemanner bruker mye ressurser på å hjelpe de som har mistet jobben gjennom reaksjonsstadiene og frem mot nye muligheter. Fokuset kan da bli så sterkt på de som har mistet jobben, at man glemmer at nedbemanningen har en stor påkjenning for de som får beholde jobben og blir igjen i organisasjonen (Scott og Jaffe 1989). I en undersøkelse

gjennomført basert på levekårsundersøkelsen i 2006, fant man at omorganisering og nedbemanning generelt gir en høyere risiko for lav jobbtilfredshet og helseplager for de som blir igjen. Undersøkelsen viste samtidig at mye informasjon og medvirkning i prosessen så ut til å hjelpe, altså redusere følelsen av jobbusikkerhet, misnøye og helseplager (Sterud 2009).

Nedbemanning kan deles inn i tre ulike strategier: naturlig avgang som omhandler folk som går av med pensjon eller slutter av andre grunner, frivillig avgang som omhandler folk som slutter i bytte mot en sluttpakke og oppsigelser (Johansen og Sæterdal 2017, 257). Cameron (1994) nevner også forskjellige måter å redusere antall ansatte som utplassering, pensjonering, sluttpakker og permitteringer.

På bakgrunn av oppgavens tematikk er det oppsigelser som er i fokus, da bedriften må ty til oppsigelser for å minske kostnadene. Vi vil også komme inn på redesign av organisasjonens arbeid. Redesign har til hensikt å minske arbeidsmengden og endre organisasjonens prosesser, istedenfor å kutte i antall ansatte. Dette er en strategi med et lengre tidsperspektiv enn oppsigelser. Ved redesign er det snakk om å fase ut funksjoner, eliminere hierarkiske nivåer eller avdelinger. Det kan også være å endre arbeidsoppgaver, samle enheter, eller redusere antall arbeidstimer per uke (Cameron, 1994; Feldheim, 2007). I en studie gjennomført av Nesheim mfl. (2007) kommer det frem at de overlevende ofte kommer dårligere ut enn de som har blitt sagt opp. Det skyldes at de opplever mindre autonomi og krav til ferdigheter og høyere arbeidsintensitet fordi de tar over flere av arbeidsoppgavene til de oppsagte. Da arbeidsoppgavene og jobbinnholdet endrer seg, kan det føre til negative konsekvenser på kvaliteten og effektiviteten til arbeidsoppgavene til de gjenværende.

I følge Ørjasæter (2015) er nedbemanning blitt så vanlig, nærmest som en del av den daglige driften, at en nedbemanning oppleves mindre dramatisk for de gjenværende. Flere forskere peker på at nedbemanning har klare negative konsekvenser (Brockner og Greenberg 1990; Downs 1995; Guthrie og Datta 2008), mens andre hevder at nedbemanning også gir positive resultater (Tomasko 1989). For å unngå negative virkninger av nedbemanning er måten det skjer på en viktig del av prosessen (Datta mfl. 2010). Ørjasæter (2015) påpeker at senere forskning viser at de som blir igjen etter en nedbemanning følte seg utvalgt og mer motivert da det ble morsommere å jobbe når bare de mest "sultne" var igjen, og de fikk flere arbeidsoppgaver å vokse på. På den andre siden kan de gjenværende sitte igjen med en frykt for at det skal oppstå fremtidige nedbemanning, i tillegg til hvordan de ser på deres

fremtidige karrieremuligheter både innenfor og utenfor organisasjonen (Brockner 1992, 15-17).

I følge Noer (1993) har omstruktureringer, produktivitetsforbedringer, fusjoner, høyere energikostnader og utenlandsk konkurranse ført til betydelige oppsigelser, til tross for de ansattes sterke posisjon. I tillegg er det snakk om en utvikling mot kortere sykluser for planleggingstid, budsjetteres horisont, utvikling og ansettelsesforhold. Dette har gjort at organisasjoner som tidligere så på sine ansatte som verdifulle, langsiktige ressurser, nå ser på dem som kortsiktige kostnader som må kuttes og tilpasses kortsiktige behov (Noer, 1993 (B); Noer, 1995).

## 2.2 JOBBUSIKKERHET

---

Jobbusikkerhet er arbeidstakers reaksjon på ufrivillige endringer i en jobbsituasjon. Som et resultat opplever arbeidstaker egen posisjon som truet, og frykter å miste jobben. En usikker arbeidssituasjon kan påvirke holdninger til jobben og helsen til den ansatte. I tillegg kan den psykiske og fysiske helsen være veldig utsatt og dette kan føre til at de ansattes jobbtilfredshet, involvering, tillit og engasjementet til organisasjonen kan bli svekket.

Jobbusikkerhet er særlig relevant i perioder med nedbemanning, der folk er usikre på om de får beholde jobben sin (Arbeidstilsynet). Jobbusikkerhet ses ofte blant ansatte som forblir i en bedrift etter en nedbemanning, eller når man får mistanke om negativ endring i fremtiden (Store norske leksikon 2013). Jobbusikkerhet kan være mer stressende enn å faktisk bli oppsagt (Låstad 2016).

## 2.3 PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ

---

Begrepet psykososialt arbeidsmiljø blir brukt i praksis som en betegnelse på forhold som har med arbeidssituasjonen og våre arbeidsbetingelser å gjøre (Moen). Faktorer som kan påvirke en ansatt opplevelse er trivsel, samhold, kommunikasjon og stress (Svensli, 2013). En annen definisjon for psykososialt arbeidsmiljø brukes om alle menneskelige relasjoner og roller som er knyttet til det arbeidet man har og utfører. Området omfatter forholdene kolleger imellom, oppover og nedover, og forholdene mellom sideordnede. Det vil si at måten bedriften blir ledet på, også er en del av det psykososiale arbeidsmiljøet (Koren og Lindøe 2008, 81).

Arbeidsmiljøet er det man har til hverandre, og det skal dermed lite til før en ordening som den ene trenger og er fornøyd med, skaper problemer for kollegene. Om man ikke tar tak i dette i tide, kan ansatte bli lite effektive (Koren og Lindøe 2008, 82).

Psykososialt arbeidsmiljø skiller mellom psykologiske og sosiale faktorer. De psykologiske faktorene handler om individuelle egenskapers betydning for opplevelse, fortolkninger og mestring av arbeidsrelaterte forhold, mens de sosiale faktorene dreier seg om den innflytelsen det mellommenneskelige samspillet har på oss i denne sammenhengen (Einarsen og Skogstad 2011, 17). Skogstad mener psykososialt arbeidsmiljø kan knyttes til tre typer forhold på arbeidsplassen: det første forholdet er *organisatorisk arbeidsmiljø* som kjennetegnes ved våre omgivelser og arbeidsbetingelser (Skogstad 2011). Dette kan defineres som den enkeltes forhold til sine arbeidsoppgaver og andre på arbeidsplassen, og den praktiske organiseringen av arbeidet. Nedbemanning kan være med på å påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet (Arbeidsmedisin). Det andre forholdet er *individuell oppfatning*. Ingen er like, noe som gjør at oppfatninger kan være forskjellig fra person til person. De individuelle oppfatninger og vurderinger kan ha konsekvenser for helse, trivsel og yteevne, dette handler om kognitive og emosjonelle prosesser, samt kjennetegn ved den enkelte arbeidstaker som innvirker på disse prosessene (Arbeidsmedisin).

Det tredje forholdet er *sosialt samspill*, som handler om vektlegging av resultater av samspillet mellom de to overnevnte punktene, altså mellom de ytre påvirkninger og individets oppfatning og vurdering av arbeidsmiljøet (Skogstad 2011). Man kan skille mellom konsekvenser på tre dimensjoner: den psykologiske dimensjonen, den fysiske dimensjonen og den atferdsmessige dimensjonen, både individ og organisasjonsnivå. På individnivå er vi opptatt av forhold som jobbtrivsel, velvære utbrenthet, jobbengasjement, psykiatriske symptomer og ytelser, mens organisasjonsnivå er vi opptatt av forhold som organisasjonstilhørighet, sykefravær, gjennomtrekk og effektivitet (Skogstad 2011, 17).

## 2.4 JOBBTILFREDSHET

---

Jobbtilfredshet er noe som oppstår i møtet mellom forhold i arbeidssituasjonen og den enkeltes forventninger og verdier, noe som igjen vil være avhengig av individuelle egenskaper og kjennetegn (Einarsen, Øverland, Schulze 2011, 358). Mer presist er jobbtilfredshet den enkeltes holdning til jobben eller arbeidsplass i den grad om den er positiv eller negativ. Jobbtilfredshet kan deles inn i to ulike teorier: *Innholdsteorier*, som omhandler hvilke innholdsbetingelser som leder til jobbtilfredshet hvor man tar utgangspunkt i faktorer som påvirker våre holdninger, eksempelvis personlige forventninger, behov eller verdier. Og

*prosessteorier* som vil si teori om jobbtilfredshet som en funksjon av samspill mellom individ og arbeidsmiljø. Den dreier seg om hvordan faktorer i samspill med selve jobben bidrar til å utvikle jobbtilfredshet hos personen (Organisasjonsatferd og ledelse, 2015).

Jobbtilfredshet referer delvis til en generell vurdering av jobben som et helt og delvis enkelt forhold som verdsetting, kommunikasjon, kollegaer, frynsegoder, arbeidsbetingelser, arbeidet i seg selv, organisasjonens policy og prosedyrer, lønn, personlig vekst, forfremmelse muligheter, anerkjennelse, trygghet og ledelse. Tanken er at ulike kilder til stress i organisasjonen, kombinert med egenskaper hos den enkelte arbeidstaker, vil kunne gi utslag på blant annet mangel på jobbtilfredshet (Einarsen, Øverland, Schulze 2011, 357). Videre hevder Hackman og Oldham at noen elementer for å fremme jobbtilfredshet er variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding (Kaufmann og Kaufmann 2009, 111-112). Hvis slike faktorer ikke er til stede, kan det gi en følelse av misnøye og lavere jobbtilfredshet i arbeidet.

## 2.5 INVOLVERING

---

Deltakelse i beslutningsprosesser ved nedbemanning er assosiert med større grad av kontroll, mindre usikkerhet og lavere nivå av psykisk stress (Bordia et al. 2004). Informasjon er en stor del av det å involvere medarbeiderne. De gjenværende har behov for informasjon om fremtiden og en visjon å arbeid mot for å redusere usikkerheten (Thornhill & Gibbons 1995).

Desto mer en medarbeider er involvert i arbeidet, jo sterkere vil personens følelse av kontraktsbrudd ved en nedbemanning være (Mikkelsen og Laudal, 2016, 97). Stensaker og Haueng mener involvering er viktig for å skape engasjement, men selv om forskningslitteraturen er ensidig positiv til involvering, oppstår det fort en del utfordringer knyttet til en bred involvering (Stensaker og Haueng, 2016, 80). Kommunikasjon er også et middel for å skape involvering og eierskap, som kan gjennomføres med én til én samtale og gruppevis diskusjoner. Vellykket kommunikasjon forutsetter at de ansatte har tillit til ledelsen (Yukl 1998; Yu 2009; Kotter og Schlesinger 1979).

Nedbemanning en type endringsprosess hvor det ikke er naturlig å inkludere alle ansatte (Smeltzer og Zener 1992, 449). Selv om man finner løsninger som gjør at man kan bidra og bli involvert, så vil de ansatte som har blitt involvert i en omorganisering likevel ikke oppleve engasjement og motivasjon (Stensaker, Haueng, 2016, 75).

## 2.6 TILLIT

---

Et tillitsforhold bygges sakte, men kan også ødelegges raskt (Hilsen, 2016, 8). Tillit kan defineres som en tilstand der man er innstilt på ha med noen eller noe å gjøre uten å føle behov for å være på vakt (Ramstad 2008). En annen definisjon av tillit er positive forventninger til en annens atferd. Med positive forventninger menes det en annen parts ord, handlinger og beslutninger (Stensaker og Haueng 2016, 21).

Stensaker og Haueng påpeker at det er spesielt viktig med tillit i omstillingsprosesser, fordi de bringer med seg stor grad av usikkerhet og tvetydighet. Ansatte som har tillit til ledelsen, føler seg mer forpliktet til endringen, noe som bidrar i positiv retning til selve gjennomføringen (Stensaker og Haueng 2016, 19).

Noe som kan svekke tilliten mellom en leder og en ansatt er brudd på den psykologiske kontrakten. Rousseau (1989) definerer den psykologiske kontrakten som *et individs antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og organisasjonen*. Forskning viser at spesielt brudd på den psykologiske kontrakten har negativ innvirkning på ansattes opplevelse og holdning til jobben, som igjen viser at brudd fører til en nedgang i jobbtilfredshet, tillit, engasjement og ekstrarolleatferd (Magma). På tross av at nedbemanning i de fleste tilfeller vil være brudd på den psykologiske kontrakten mellom medarbeider og arbeidsgiver, har nedbemanning blitt en norm i mange land for å håndtere globalt press, konkurranse og skiftende etterspørsel (Datta mfl. 2010).

## 2.7 ENGASJEMENT

---

Engasjement defineres som grunnlaget av individets følelsesmessige tilknytning, følelse av lojalitet og forpliktelse til en organisasjon (Galunic & Anderson, 2000, 5). Studier har i senere tid vist at ressurser på arbeidsplassen har positiv innvirkning på en persons jobbengasjement. Det er ressurser som støtte fra kolleger, tilbakemelding på utøvelse, autonomi og muligheten til å lære nye ting (Bakker & Demerouti, 2007). Lojalitet i betydning engasjement, eller følelsesmessig binding, er kanskje den enkeltfaktor som slår mest ut på innsatsvilje og dermed produktivitet (Solstad). Manglende kommunikasjon internt i en organisasjon, i forbindelse med en større endring, er langt på vei den viktigste årsaken til at

det oppstår usikkerhet og manglende engasjement (Rønne 2010).

Engasjement kan deles inn i to; holdningsmessig engasjement og atferdsmessig engasjement. Førstnevnte beskriver hvordan personer tenker om sitt forhold til organisasjon og videre som et tankesett om hvordan personer vurderer omfanget av deres egne vurderinger og mål som er sammenfallende med organisasjonen. Atferdsmessig engasjement kan relateres til prosessen der de ansatte blir holdt til en bestemt organisasjon, og hvordan personene håndterer disse problemene (Meyers and Allen, 1997, 9).

### 3.0 METODE

---

Metode handler om å samle inn, analysere og tolke data noe som er sentralt innen empirisk forskning (Johannessen mfl. 2016, 25). Det er også et hjelpemiddel for å gi en beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen 2015, 21). I dette kapittelet vil vi gjøre rede for metodisk valg, samt forklare nærmere fremgangsmåten for vår datainnsamling til undersøkelsen for å kunne besvare den overordnede problemstillingen.

#### 3.1 KVALITATIV METODE

---

I den samfunnsvitenskapelige metoden skilles det mellom kvantitative og kvalitative metoder (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 31). Kort fortalt forholder kvantitative metoder seg til data i form av tall og hovedfokuset er å få tak i hyppigheten eller omfanget av fenomener (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 99; Jacobsen 2015, 125, 136). Kvalitative metoder innebærer å rette blikket mot de ansattes hverdagshandlinger for å forstå deres perspektiv gjennom utfyllende beskrivelser av kontekster, aktiviteter og deltakernes oppfatning (Postholm 2011, 17; Moen og Karlsdóttir 2011, 16).

I denne studien vil det være mest hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode for å få en bredere forståelse av intervjuobjektene ståsted og erfaring i forhold til en nedbemanningsprosess. Det er intervjuobjektene som innehar kunnskap og erfaring som vi trenger i vår undersøkelse, som fører til at det er de som bestemmer hva slags informasjon som blir gitt. Av den grunn kan man si at kvalitativ tilnærming har *høy relevans* ved at

intervjuobjektene hovedsakelig bestemmer hva som skal være den “korrekte forståelsen” av det forskeren ønsker å undersøke (Jacobsen 2015, 129).

### 3.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN

---

Da vi tar utgangspunkt i faktorene jobbtilfredshet, involvering, tillit og engasjement for å se hvordan disse påvirker det psykososiale miljøet i Bedriften, vil en deduktiv tilnærming være best egnet til vår undersøkelse. Ved bruk av en deduktiv tilnærming har man forhåndsdefinerte begreper som man bruker for å se om de er til stede i situasjonen ved bruk av empirisk data (Nilssen 2014, 71). I vårt tilfelle ble det teoretiske utgangspunktet formulert først, for deretter å samle inn empirisk data. Ghauri og Grønhaug (2010) mener at det mest hensiktsmessige når man står ovenfor et deskriptivt forskningsdesign er å benytte seg av kvalitative metoder i form av blant annet intervju og enkeltcasestudie som vi benyttet i denne oppgaven. Ved å bruke en deduktiv tilnærming reduserer vi usikkerheten og får mer klarhet ved at vi på forhånd vet hva vi skal undersøke (Sander 2016).

### 3.3 DATAINNSAMLING

---

I kvalitative forskningsmetoder er det som kalles “det individuelle, åpne intervjuet” den mest brukte metoden for datainnsamling (Jacobsen 2015, 145). Videre er gruppesamtaler, observasjon, eksisterende teori og case studier vanlige metoder som man kan kombineres. Vi valgte å benytte dybdeintervju som hovedkilde for å samle inn relevant data og enkeltcasestudie som datainnsamlingsmetoder. Dette skal vi komme nærmere inn på senere i oppgaven.

---

#### 3.3.1 DYBDEINTERVJU, SEMISTRUKTURERT

---

Ut i fra problemstillingen og valg av metode valgte vi individuelle dybdeintervju som vår datainnsamlingsmetode. Dybdeintervju er en god framgangsmåte hvis man ønsker å gå i dybden i et tema (Knut Mæland, 2014). Da nedbemanning er et sensitivt tema vil det være lettere å se respondentenes reaksjoner og følelser gjennom et intervju der begge er fysisk tilstede. Dette egner seg dersom man er interessert i å få frem hver av intervjuobjektens synspunkter, holdninger og oppfatninger (Jacobsen 2015, 146 - 147).

Videre ble det valgt å gjennomføre et semistrukturert intervju. Ved å ha en utformet intervjuguide på forhånd (se vedlegg 1) hadde vi et utgangspunkt for samtalen samtidig som



spørsmål, tema og rekkefølge vil kunne variere underveis (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 137). Intervjuguiden startet med enkle spørsmål for å få samtalen i gang før vi gikk inn på mer personlige spørsmål. Ved bruk av semistrukturert intervju kan man tilpasse spørsmålene og stille oppfølgingsspørsmål dersom det var noe vi ønsket å få mer informasjon om og gjerne minske sannsynligheten for at vår forståelse av svarene ble tolket feil (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 139). Underveis i intervjurundene måtte vi endre og utelukke noen av spørsmålene da vi fant ut at noen spørsmål ga oss samme svar. I tillegg fant vi ut at det var flere oppfølgingsspørsmål som ble naturlig å stille for å få utdypende informasjon om tema. Det har derfor ført til at noen av spørsmålene og deres rekkefølge varierte fra intervju til intervju.

---

### 3.3.2 ENKELTCASESTUDIE

---

Et case kan være en hendelse eller spesielle tiltak, det kan være organisasjoner, handlinger, hendelsesforløp, en prosedyre eller et utsagn (Andersen 2013). Det som karakteriserer en casestudie, er at forskeren henter inn mye informasjon fra noen få enheter eller caser over kortere eller lengre tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Dette praktiseres ofte ved hjelp av kvalitative tilnærminger, som observasjon eller åpne intervjuer (Johannessen mfl. 2015, 86).

I vår oppgave har vi tatt for oss nedbemanning, der fokuset er på noen få undersøkelsesenheter. Da vi ønsker å undersøke hvilke følelser de gjenværende sitter igjen med, oppnår man detaljerte beskrivelser av et fenomen og at det kan klassifisere som en teoriutviklende studie da resultatet kan brukes til å generalisere teori, og undersøke flere konkurrerende forklaringer i samme studie (Repstad 2007). Siden enkeltcasestudie ofte har et eksplorerende eller utforskende preg, hvor man enten leter etter noe nytt eller forsøker å forstå noe man finner overraskende eller uforståelig, har vi har valgt et enkelt case-design gjennom dybdeintervju med våre respondenter.

Enkeltcasestudie vil dermed hjelpe med å forstå reaksjonene til enhver ansatt i en nedbemanningsprosess og hvilke konsekvenser det har fått i ettertid. Da enkeltcasestudie er en god måte å beskrive hvordan hendelser kan påvirke hverandre, ville vi da se hvordan nedbemanning påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet i Bedriften. Det er viktig å påpeke at resultatene man får i denne enkeltcasestudie ikke nødvendigvis ville gitt oss samme resultat hvis den hadde blitt gjennomført et annet sted.

### 3.4 UTVALG AV ENHETER

---

I teorien er det ingen fasitsvar på hvor mange respondenter man skal intervju, men i praksis har det blitt utarbeidet noen uskrevne regler som sier at et representativt utvalg bør være mellom 10-15 stykk (Asbjørnsen, Tufte og Christoffersen 2015, 124). Vår kontaktperson valgte ut åtte respondenter som ville og hadde tid til å stille til intervju. Dermed ble det valgt et bekvemmelighetsutvalg der de som var lettest i å få tak i ble valgt ut (Jacobsen 2015, 302). Svakheten med dette er at vi mister oversikten over respondentene vi ikke får tak i (Jacobsen 2015, 303). I vårt tilfelle varierte alderen til respondentene fra 39 til 61 år der alle hadde ulike stillinger. Blant disse intervjuet vi tre menn og fem kvinner, og kan dermed ikke påstå at valget var representativt da det er få respondenter med ulik alder og kjønn.

### 3.5 UTFORMING AV INTERVJUGUIDE

---

En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. De ulike temaene springer ut av problemstillingen og eventuelt forskningsspørsmålet som undersøkelsen skal belyse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 399). Intervjuguiden ble utarbeidet i samsvar med problemstillingen og det teoretiske utgangspunktet.

Intervjuguiden ble delt inn i innledning, hoveddel og avslutning. Innledningsfasen startet med presentasjon av oppgaven, varighet, informasjon om anonymitet, tillatelse til å bruke lydopptak og generelle spørsmål om respondentenes bakgrunn. Dette er med på å legge føringer for å en god dialog videre i intervjuet. Hovedfasen omhandlet temaer som henger sammen med problemstillingen, hvor noen oppfølgingsspørsmål var forhåndsbestemt og andre ble til underveis. Da vi valgte semistrukturert intervju, var vi forstatt med at intervjuet kunne skifte retning. Samtidig forsikret vi oss om at alle spørsmålene i intervjuguiden ble besvart, men gjerne i forskjellig rekkefølge. For å øke validiteten valgte vi å gjenta noen av spørsmålene for å forsikre oss om at vi hadde korrekt forståelse av respondentenes svar. Avslutningsvis ble det oppfordret til å komme med eventuelle tilføyinger rundt temaene vi hadde gjennomgått hvis dette var ønskelig.

### 3.6 PILOTINTERVJU

---

Vi valgte å gjennomføre en kvalitativ forundersøkelse, også kalt pilotintervju, for å øke gyldigheten ved å forsikre oss om at vi stiller de rette spørsmålene (Jacobsen 2015, 139). Ved

å forsikre oss om dette, tok vi utgangspunkt i teorien for så å forme spørsmålene. Vi startet med å intervju hverandre, slik at vi skulle få et tidsperspektiv på intervjuet og for å se om det var gode spørsmål. Deretter ble pilotintervjuet gjennomført på en bekjent som hadde jobbet i samme bedrift tidligere, men som ikke hadde mulighet til å delta i selve intervjurunden. Det å få tilbakemelding fra en utenforstående, hjalp oss å få en bedre flyt i tillegg til å rette spørsmålene enda mer opp mot problemstillingen. Ved at vi gjennomførte to runder med pilotintervju følte vi oss godt forberedt og mer trygg på selve gjennomførelsen av intervjuet med de rette oppfølgingsspørsmålene.

### 3.7 GJENNOMFØRING AV INTERVJU

---

Vi intervjuet åtte kandidater fra den utvalgte bedriften på deres møterom på Østlandet. Å intervju hos bedriften gjør det mer naturlig for kandidatene å være i kjent omgivelser (Jacobsen 2015, 243). Her fikk vi også innblikk i hvordan de forskjellige teamene arbeidet i åpent kontorlandskap. På forhånd beregnet vi at alle intervjuene skulle bli gjennomført på en dag, hvor vi skulle bruke rundt 30 minutter per intervju. Tiden vi brukte per intervju varierte fra 20 til 40 minutt, hvor noen hadde mer å tilføye enn andre. Vi startet intervjuene med å presentere oss selv, oppgaven og varighet. I forkant hadde vi utarbeidet en taushetserklæring som innebar at ingen andre skal få kjennskap til hvem som hadde sagt hva, slik at svarene til kandidaten ikke kunne misbrukes senere. Dette gjorde vi for at kandidatene skulle dele mest mulig ærlig informasjon om nedbemanningen, som ville resultere i en troverdig oppgave. I selve utførelsen av intervjuene valgte vi å intervju og notere halvparten hver, slik at det ble lettere å transkribere det vi selv hadde notert underveis samtidig som begge observerte kroppsspråk og væremåte. I tillegg spurte begge oppfølgingsspørsmål for å oppklare uklarheter (Skorstad 2014, 44).

### 3.8 DATAANALYSE

---

Analysearbeidet startet med å få en oversikt over datamaterialet vi hadde samlet inn gjennom dybdeintervjuene. Videre transkriberte vi det dokumenterte intervjuet for så å kategorisere og kode resultatene. Nedenfor vil vi forklare mer utdypende hvordan prosessen foregikk.

#### 3.8.1 DOKUMENTERING AV INTERVJU

---

Innledningsvis av intervjuet ba vi om tillatelse til å bruke lydopptak der vi informerte at det kun ble benyttet for vår egen del og ville bli slettet og anonymisert etter transkriberingen. Det

var ingen som sa seg uenig i at vi kunne benytte lydopptak, noe som gjorde at vi fikk en nøyaktig gjengivelse av intervjuet og dermed kan gå tilbake å høre igjen dersom det skulle vært noen misforståelser. Det kan tenkes at mye av grunnen til at dette ble godtatt var på grunn av taushetserklæringen (vedlegg 2) som ble signert i starten av intervjuet.

---

### 3.8.2 TRANSKRIBERING OG KODING

---

Data som er samlet inn må analyseres og tolkes. I kvalitativ data består analysen av å bearbeide data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 33). Dermed valgte vi å transkribere intervjuene dagen etter intervjurundene slik at intervjuene lå friskt i minne. For at analyse og drøftingsdelen skulle bli mer oversiktlig valgte vi en struktur for koding som vi mente passet bra i henhold til problemstillingen. I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 174) er koding et verktøy for å påvise og organisere meningsbærende informasjon. Vi valgte å kode etter de mest relevante kategoriene ut fra intervjuguidens oppbygging for å kunne belyse de viktigste funnene for å besvare problemstillingen. Transkriberte intervjuer kan ettersendes dersom det er ønskelig.

---

### 3.9 METODENS GYLDIGHET

---

En undersøkelse skal være en metode for å samle inn empiri. Det stilles to krav uavhengig av hva slags empiri det dreier seg om: empirien må være gyldig (valid) og pålitelig (reliabel). For å forsikre oss om at forskningsstudien er til å stole på, tok vi utgangspunkt i Jacobsens (2005) tre sentrale spørsmål for å minske problemet knyttet til gyldighet og pålitelighet. Det første spørsmålet er om *intern gyldighet* som omhandler at empirien vi samler inn, faktisk gir svar de spørsmålene vi har stilt. Ved å gjenta svarene og stille spørsmål ved utydelige svar, forsikret vi oss om at vi hadde fått rett forståelse av svarene de ga oss. Det andre spørsmålet Jacobsen (2005) fremstiller er *ekstern gyldighet*, som betyr om vi kan overføre det vi har funnet til andre sammenhenger. I og med at vi hadde en begrenset tidsramme for bacheloroppgaven, er utvalget av respondenter relativt lite og gjennomført i kun en bedrift. Dermed kan vi ikke si at funnene kan generaliseres til andre forskningssammenheng. Det siste spørsmålet er *pålitelighet* som vil si om vi kan stole på de data som er samlet inn. For å forsikre oss om at resultatene er pålitelig valgte vi å ta opp alle intervjuene slik at vi kunne høre de flere ganger, samt at begge gikk over de transkriberte intervjuene sammen. Dette vil være med på å øke påliteligheten i denne oppgaven.

Det er ingen forskningsprosesser som er helt feilfri. Hovedpoenget er at resultatene skal være relevante, nøyaktige og som man kan stole på. Dermed er det viktig å gjøre rede for hvilke eventuelle svakheter som er knyttet til resultatene av en bestemt undersøkelse (Jacobsen 2015, 16-17). Dette vil redegjøres senere i egen del av oppgaven som omhandler kritikk av eget arbeid.

### 3.10 ETISKE HENSYN

---

Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker, det vil si spørsmålet om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 83, 2016). Det er flere etiske prinsipper som må overholdes, og bli tatt hensyn til da nedbemanning er et følsomt tema. Forskning og undersøkelser har konsekvenser, både for respondentene og for samfunnet (Jacobsen 2015, 45).

I vår oppgave er informert samtykke, konfidensialitet og anonymitet satt i første rekke. I forkant av intervjuene er det viktig at man sikrer informert samtykke til de frivillige deltakerne der de skal være godt informert om hensikten med forskningen (Svennevig 2008). Hensikten med informert samtykke er at det ikke skal oppstå konflikter og misforståelser, men heller skaper en fortrolighet mellom intervjuer og informant. I følge SNL beskrives konfidensiell som fortrolig, altså noe som ikke må omtales eller deles videre (Store norske leksikon 2009). Det ble benyttet lydopptak under intervjuene, hvor man informerte respondentene om at disse vil bli brukt til transkribering og bli slettet etterpå. Da det var sannsynlig at det kunne forekomme sensitiv informasjon under intervjuene, ble det undertegnet en taushetserklæring for å vise konfidensialitet (Se vedlegg 2). Det var et ønske fra Bedriften at det ikke skulle bli nevnt noen navn eller andre personopplysninger i oppgaven.

## 4.0 ANALYSE OG DRØFTING

---

Innledningsvis vil vi si at våre funn i Bedriften er forankret med teori og kan dermed ikke si at resultatene vil gjelde for andre enn bedriften i denne oppgaven. I dette kapittelet vil vi presentere en drøfting av hovedfunnene i intervjuene opp mot det teoretiske grunnlaget. Ved å starte drøftingen med respondentenes felles forståelse av nedbemanningsprosessen vil man

få et oversiktlig bilde av selve gjennomførelsen, før vi kommer inn på de fire faktorene oppgaven tar utgangspunkt i. Sitater fra respondentene er med underveis i oppgaven for å punktere sentrale poeng. Avslutningsvis vil vi oppsummere hovedfunnene og avslutte med konklusjon.

#### 4.1 ANSATTES OPPLEVELSE AV NEDBEMANNINGSPROSESSENE

---

Alle mennesker er ulike og det er dermed naturlig at ansatte opplever en nedbemanning forskjellig. For å unngå negative virkninger av en nedbemanning er måten det skjer på en viktig del av prosessen (Datta mfl. 2010).

Ut fra dataene vi samlet inn har Bedriften vært gjennom to runder med nedbemanning, utført av to forskjellige ledelser. Det ble nevnt av flere av respondentene at den første runden med nedbemanningen kunne blitt gjort på en betraktelig bedre måte. Utvelgelsesprosessen startet med at de ansatte fikk innkallelse til møte med leder angående oppsigelse og dette ble formidlet via Skype. Da de jobber i åpent landskap, var det synlig hvem som ble innkalt til møte for å bli sagt opp. Man kan ofte se jobbusikkerhet blant ansatte som forblir i en bedrift etter en nedbemanning, eller når man får mistanke om negativ endring i fremtiden (Store norske leksikon 2013). Det førte til at resten av de ansatte ble satt i en usikker posisjon, da de ansatte ikke visste hvilke utvelgelseskriterier ledelsen gikk ut fra. I følge Arntsen (2014) er ansiennitet, kompetanse, egnethet, alder og sosiale forhold typiske utvelgelseskriterier ved nedbemanning.

*“ Vi ble holdt på pinebenken da vi så den ene kollegaen forsvant etter den andre inn til et møte, og alle forsto hva det innebar”.*

Vi sitter igjen med en følelse av at noen var mer klar over hvorfor bedriften måtte ty til nedbemanning enn andre. Noen av respondentene hadde forståelse for hvorfor det måtte gjøres med tanke på at de var for mange ansatte i forhold til hva som var lønnsomt hvor de nevner at økonomien ikke var tilstrekkelig i henhold til budsjettet til bedriften. Samtidig var flere misfornøyd med måten prosessen ble gjennomført på, da det var lite informasjon, kort varsel og en ledelse (1) som ikke hadde informert om bedriftens økonomiske situasjon.

*“Proessen rundt utplukkingen av de som skulle nedbemanne, kunne blitt gjort på en litt bedre måte enn det som ble gjort.”*

På den andre siden kom det fram gjentatte ganger i intervjuet at bedriften ikke hadde nok kunder i forhold til hvor mange ansatte de var i bedriften. Likevel var det enkelte som ikke helt var forberedt på selve prosessen og vi fikk inntrykk av at de følte seg “dolket” i ryggen. Til tross for at det var flere som mente at det var lite informasjon rundt nedbemanningsprosessen, kom det frem at 62.5 % synes at begge nedbemanningene ble gjort på riktig vis i forhold til lover og regler. En av respondentene fortalte som følger: “Ledelsen (1) gjorde alt helt riktig og etter boken, og tidsfristen de hadde på seg var også i henhold til tidsskrifter”. Det kom likevel frem at prosessen gikk over en lang periode, noe som førte til at de ansatte følte seg i en usikker posisjon over lenger tid. I dag forteller samtlige ansatte at de har fått mer informasjon i ettertid om hvorfor nedbemanningen var nødvendig. Som respondent 4 sier: “Man vil aldri få nok informasjon i en slik prosess, så det kan derfor være vanskelig.” Likevel er det viktig å gi rikelig med informasjon da dette er en faktor som kan påvirke jobbusikkerheten til de ansatte, også i ettertid (Thornhill & Gibbons 1995).

*“Nå i ettertid når vi har fått mer forklaring og ser bilde av det, så forstår jeg at noe måtte gjøres. Forståelsen for det som skjedde har jo blitt større etterhvert som vi har fått mer informasjon.”*

Vi tolker det som at noen av de ansatte er bekymret for å miste jobben når de ser at tallene ikke veier opp mot budsjettet. Da respondentene tidligere har vært med i en eller to nedbemanningsprosesser i Bedriften, vil det være naturlig at følelsen av jobbusikkerhet vil oppstå lettere. Jobbusikkerhet kan være mer stressende enn å faktisk bli oppsagt (Låstad 2016).

*“Det er en snakkis oss i mellom i blant, da vi blir minnet på at resultatene ikke er så bra som budsjettet, ikke får inn nok kunder og taper den ene casen etter den andre. Det er en helt naturlig tanke at vi snakker om “Hvem blir nestemann?””.*

På den andre siden er det 1 ½ år siden sist nedbemanning fant sted, og det kan dermed tenkes at de fleste respondentene har kommet over den verste perioden etter nedbemanningen. Dette har ført til at respondentene har fått bedre forståelse for at noen av de ansatte måtte miste jobben istedenfor at hele bedriften måtte legges ned.

#### 4.2 PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ

---

Psykososialt arbeidsmiljø brukes om alle menneskelige relasjoner og roller som er knyttet til det arbeidet man har og utfører. Området omfatter forholdene kolleger imellom, oppover, nedover og forholdene mellom sideordnede. Det vil si at måten bedriften blir ledet på, også er en del av det psykososiale arbeidsmiljøet (Koren og Lindøe 2008, 81). Flertallet av respondentene kommenterte stadig i intervjuene at ledelsen (1) gjorde generelt en dårlig jobb, noe som så ut til å ha påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet i negativ retning.

*“Nå føler vi at vi har et veldig godt arbeidsmiljø, både med ledelsen og mellom oss. Bedre nå i forhold til før”.*

Det som ble påpekt som den største utfordringen med tanke på ledelsen (1) og første runden med nedbemanning, var lite og gjerne feilinformasjon. Ledelsen (1) ga uttrykk for at de tjente mye penger og lå godt an i forhold til budsjettet, noe som førte til at prosessen kom som et sjokk for de fleste ansatte. Respondent 1 forklarte at det er høy arbeidskrevende innsats på arbeidsplassen så arbeidsmiljøet er slik det har vært hele tiden - noe som er bra, men når tiden nærmer seg og det kan skje noe igjen, kommer den vonde følelsen. Det kan dermed tenkes at den første nedbemanningen med ledelsen (1) har påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet i den grad at respondentene til tider er bekymret for sin stilling.

Da spørsmålet om hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet var i Bedriften i dag var den en gjenganger hos alle respondentene at arbeidsmiljøet var veldig bra nå som de hadde halvert antall ansatte og skiftet ledelse. Det har ført til at de ansatte har blitt en mer sammensveiset gjeng og lært hverandre å kjenne. Alle ansatte jobber nå i samme etasje med åpent landskap,



og det kan dermed tenkes at det er noe av grunnen til at det psykososiale arbeidsmiljøet er så bra i dag.

*“Vi var veldig mange før, så da fikk vi ikke den gode kontakten med hverandre. Vi var 110 personer før og nå er vi cirka 50. Så jeg synes jeg har fått mer kontakt med de som jeg ikke hadde kontakt med før for vi er i samme etasje og jobber i åpent landskap.”*

Ifølge Skogstad kan psykososialt arbeidsmiljø knyttes til tre typer forhold på arbeidsplassen: organisatorisk arbeidsmiljø, individuell oppfatning og sosialt samspill. Det første forholdet er *organisatorisk arbeidsmiljø* som kjennetegner våre omgivelser og arbeidsbetingelser (Skogstad 2011). Dette kan være enkeltes forhold til sine arbeidsoppgaver, andre på arbeidsplassen og den praktiske organiseringen av arbeidet. Dette kan ha innvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet.

Når det kom til det organisatoriske arbeidsmiljøet i Bedriften, presiserte noen av respondentene at det var mye rutinearbeid og til tider skjev fordeling av arbeidsoppgaver, hvor noen fikk mer og andre mindre. Dette kunne fort bli et irritasjonsmoment for noen i Bedriften, der det ble brukt unødvendig mye tid på å prate om dette. Bedriften valgte også redesign av arbeidsoppgavene i organisasjonen som blant annet har til hensikt å endre arbeidsoppgaver, samle enheter eller redusere antall arbeidstimer per uke (Cameron, 1994; Feldheim, 2007). Noen av arbeidsoppgavene endret seg for noen av de ansatte med tanke på nedbemanningen, men det så ikke ut til å være et problem for de fleste ansatte. Ørjasæter (2015) påpeker at senere forskning viser at de som blir igjen etter en nedbemanning føler seg utvalgt og mer motivert da det ble morsommere å jobbe når bare de mest “sultne” var igjen, da de fikk flere arbeidsoppgaver å vokse på.

*“Da kollegaene forsvant, var det jo ikke sånn at jobben deres forsvant med dem. Man måtte jo jobbe for de personene som forsvant. Jeg synes det var positivt da jeg fikk mer kunder og da ble det mer spennende”*

Samtidig var det kun én av respondentene som nevnte at det var kollegaene og ikke arbeidsoppgavene som gjorde at h\*n trivdes så godt på jobb, og det var grunnet for mye rutinearbeid.

Dette tyder på at arbeidsoppgavene, organiseringen av arbeidet og kollegaene ikke har hatt en tydelig negativ innvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet i bedriften. Oppsummert var det hele 75% av de ansatte som var fornøyd med sine arbeidsoppgaver og utfordringene de innebar.

Det andre forholdet som Skogstad viser til er *individuell oppfatning* som handler om at ingen er like, noe som fører til at oppfatninger kan være forskjellig fra person til person. De individuelle oppfatninger og vurderinger kan ha konsekvenser for helse, trivsel og yteevne (Arbeidsmedisin).

*“Alle reagerer forskjellig og det blir mye følelser og ting rundt det. Mange bekymrer seg for ting som gjerne ikke er så mye å bekymre seg for.”*

I intervjuene så vi at de ansattes oppfatning av nedbemanningen, hvordan de reagerte og håndterte, varierte. Det var alt fra sterke negative holdninger hvor det var en av respondentene som mistet alle på teamet, som også var dens nærmeste venner. I tillegg forandret arbeidsoppgavene til respondenten seg i negativ retning da lederne ikke tildelte et fast ansvar, som gjorde at respondenten følte seg som en “kasteball” mellom de forskjellige avdelingene. Dette resulterte i at det gikk ut over respondentens helse og trivsel da respondenten tok ut sykemelding i to uker og vurderte å slutte som følge av nedbemanningen. Ved en nedbemanning retter ledelsen i stor grad fokuset mot ofrene, de som mister jobben, til tross for at det er de «overlevende» som skal sikre resultatene i fremtiden. De overlevende blir gjerne sett på som heldige som beholder jobben, og av den grunn antas å være fornøyde (Iversen, Mollestad, Nesheim, 2009).

*“HR kom jo til meg to dager etterpå å lurte på hvordan det gikk med meg. Da sa jeg at nå kommer du litt for sent, du skulle vært her med en gang!”*

En god oppfølging fra ledelsens side kan være avgjørende for en ansatt trivsel og helse, og dermed er det ekstra viktig at den er til stede hos de gjenværende. Likevel kom det frem at 87,5 % av respondentene sa det var en tung periode da nedbemanningen var et faktum, hvor alle ansatte var uvitende i to uker om hvem som skulle miste jobben. Det var samtidig en gjenganger hos flere av de samme respondentene at helsen ikke ble påvirket noe særlig etter at nedbemanningen fant sted, selv om det ble påpekt gjentatte ganger at det var veldig trist å miste nære kollegaer. Kun én av respondentene følte seg helt trygg i denne perioden, og fortalte som følger:

*“Nedbemanningen gikk ikke ut over min personlige motivasjon, da den alltid er sterk og var fortsatt sterk. Men jeg må si at det var litt tyngre å dra på jobb når du merker at det er en periode med mange negative holdninger.”*

Likevel ble nevnt flere ganger at respondentene var klar over at det er et dagsaktuelt tema som man må ta stilling til, og hvis man beholder jobben er man en av de heldige og bør være fornøyd med det.

*“Jeg var tydelig overfor sjefen min at det var ikke noe problem hvis det var meg de måtte si opp. Jeg var forberedt og hadde forståelse for det. Det er deres oppgave å legge kabalen.”*

Vi tolker det som at det psykososiale arbeidsmiljøet ble noe svekket rett etter nedbemanningen, da det var en mer dyster stemning på jobb fordi det var trist å miste gode kollegaer. På den andre siden virker det som arbeidsmiljøet er betraktelig mye bedre i dag da de har halvert ansatte, fått bedre kontakt med flere i bedriften og fått ny ledelse (2).

#### 4.3 JOBBTILFREDSHET

---

Jobbtilfredshet er noe som oppstår i møtet mellom forhold i arbeidssituasjonen og den enkeltes forventninger og verdier. Dette vil være avhengig av individuelle egenskaper og

kjennetegn (Einarsen, Øverland, Schulze 2011, 358). Mer presist er jobbtilfredshet den enkeltes holdning til jobben eller arbeidsplass i den grad den er positiv eller negativ.

*“Jeg har følt meg trygg hele tiden, men samtidig blir det en negativ stemning når folk må forlate plassen, så det er jo negativt”*

Når en slik negativ prosess skjer er det lett for at det kan skape usikkerhet og stress. Tanken er at ulike kilder til stress i organisasjonen, kombinert med egenskaper hos den enkelte arbeidstaker, vil kunne gi utslag på blant annet mangel på jobbtilfredshet (Einarsen, Øverland, Schulze 2011, 357). Det så ut til at respondentene følte at lederne (1) i dette tilfellet var de som svekket jobbtilfredsheten. En av respondentene uttalte seg om dette:

*“Det var en periode hvor alt var veldig negativt, hvor man ikke var fornøyd med lederne som ble til at det var en veldig negativ stemning en stund”.*

Det var ikke store forskjeller da vi ba respondentene rangere jobbtilfredsheten før og etter nedbemanningen. Det som derimot hadde en sammenheng var at jobbtilfredshet økte etter nedbemanningen fordi det ble byttet ut til ledelse til en ny og bedre. Grunnen til at jobbtilfredsheten sank hos to av respondentene etter nedbemanningen var på grunn av negativ stemning da kollegaer måtte forlate arbeidsplassen.

Jobbtilfredshet referer delvis til en generell vurdering av jobben som for eksempel verdsetting, kommunikasjon, kollegaer, arbeidsbetingelser, arbeidet i seg selv, organisasjonens policy og prosedyrer, lønn, personlig vekst, anerkjennelse, trygghet og ledelse (Einarsen, Øverland, Schulze 2011, 357). Videre var det flere som påpekte at jobbtilfredsheten hadde gått litt ned da det var mye negativ snakking når de som mistet jobben måtte forlate arbeidsplassen. På en annen side virket det som at flere av respondentene hadde høy jobbtilfredshet uavhengig av nedbemanningen. Respondent 5 forteller blant annet at hun har drømmejobben og at jobbtilfredsheten er den samme som før.

*“Ja, jeg trives veldig godt for jeg har en utfordrende jobb. Ingen dag er like, så jeg trives både jobbmessig i form av hvilke kunder jeg jobber med og de jeg jobber sammen med”.*

Jobbtilfredshet kan blant annet deles inn i to ulike teorier, den første er *innholdsteorier*: som omhandler hvilke innholdsbetingelser som leder til jobbtilfredshet. Man tar utgangspunkt i faktorer som påvirker våre holdninger, eksempelvis personlige forventninger, behov eller verdier (Organisasjonsatferd og ledelse, 2015). Det var flere som ikke fikk innfridd forventningene de hadde til ledelsen (1) og følte det kunne svekke jobbtilfredsheten. Et eksempel var respondent 6 som følte seg overvåket av ledelsen (1) som alltid skulle følge med på om jobben ble gjort.

*Prosessteori* er den andre teorien om jobbtilfredshet som er en funksjon av samspill mellom individ og arbeidsmiljø. Den dreier seg om hvordan faktorer i samspill med selve jobben bidrar til å utvikle jobbtilfredshet hos personen (Organisasjonsatferd og ledelse 2015). Denne teorien går igjen i det psykososiale arbeidsmiljøet og vil dermed ikke bli nevnt dypere her. Til tross for to nedbemanningsprosesser forteller de fleste at de liker jobben sin og at jobbtilfredsheten ikke har blitt svekket av den grunn. Det kan tenkes at de har forstått viktigheten av å gjøre en god jobb for at Bedriften skal lykkes, slik at de slipper å ty til enda en runde med nedbemanning.

*“Nedbemanningen gjorde at folk våknet litt, og fikk motivasjon til å gjøre en innsats slik at ikke alle havner på gata her”.*

Oppsummert kan det se ut som at selve utførelsen av arbeidet ikke er endret selv om nedbemanningen preget de ansatte på andre følelsesmessige områder. De har fortsatt lysten til å gjøre en god jobb og lykkes, og jobber hardt for å beholde kundene sine og sikre deres jobb.

#### 4.4 INVOLVERING

---

Noen av de ansatte presiserte at de fikk lite informasjon av ledelsen (1) både før, under og etter nedbemanningsprosessen. Informasjon er en stor del av det å involvere medarbeiderne. De gjenværende har behov for informasjon om fremtiden og en visjon å arbeid mot for å redusere usikkerheten (Thornhill & Gibbons 1995).

*“Fikk ikke noe informasjon, fikk ingenting. Bare når de som ble sagt opp fikk vi det på den interne kommunikasjonen”.*

I følge Johnsen og Sæterdal kom det frem i en undersøkelse at mye informasjon og medvirkning i prosessen så ut til å hjelpe, altså redusere følelsen av jobbusikkerhet, misnøye og helseplager (Sterud 2009). Det var flere av de ansatte som følte de fikk lite informasjon rundt nedbemanningen, og som nevnt tidligere førte det til at flere av respondentene ble overrasket da kunngjøringen om nedbemanningen ble offentlig. Stensaker og Haueng mener at involvering er viktig for å skape engasjement, selv om forskningslitteraturen er ensidig positiv til involvering, oppstår det fort en del utfordringer knyttet til en bred involvering (Stensaker og Haueng, 2016, 80). På den andre siden kan det være vanskelig å involvere alle medarbeiderne ved å gi dem nok informasjon. I tillegg er nedbemanning en type endringsprosess hvor det ikke er naturlig å inkludere alle ansatte (Smeltzer og Zener 1992, 449). Det kom også frem at enkelte fikk mer informasjon enn andre, hvor noen hadde taushetsplikt og kunne ikke dele informasjonen videre.

*“Litt rar situasjon for min del, for jeg var i den prosessen der hvor jeg fikk litt mer informasjon enn andre.”*

En av respondentene presiserte at man aldri kan få nok informasjon i en slik prosess og mener alle involverte burde fått mer. Informasjon er en stor del av det å involvere medarbeiderne og de gjenværende har behov for informasjon om fremtiden og en visjon å arbeide mot for å redusere usikkerheten (Thornhill & Gibbons 1995). Kommunikasjon gjennom én til én samtale eller gruppevis diskusjoner er et middel for å skape involvering og eierskap. For at det skal bli vellykket er det en forutsetning at de ansatte har tillit til ledelsen, noe vi skal drøfte mer senere i oppgaven (Yukl 1998; Yu 2009; Kotter og Schlesinger 1979). Samtidig ble det også nevnt at respondentene hadde forståelse for at de ikke ble involvert i prosessen da de ikke var en del av ledelsen(1), men informasjonsdelingen kunne vært betraktelig mye bedre. Selv om man finner løsninger som gjør at man kan bidra og bli involvert, så vil de ansatte som har blitt involvert i en omorganisering likevel ikke oppleve engasjement og motivasjon (Stensaker, Haueng, 2016, 75).

*“Nei, jeg ble ikke involvert i nedbemanningsprosessen siden jeg ikke var teamleder. Når du ikke er i ledelsen, så kan du ikke regne med å bli involvert i en slik nedbemanningsprosess.”*

*Det ser jeg at ikke er naturlig, men i forhold til informasjon kom begge nedbemanningene som noen bomber”.*

En av respondentene påpekte at det var veldig negativt at ingen fikk komme med innvendinger om selve utvelgelsen før personene som ble sagt opp, var borte. Samtidig kom det frem i intervjuene at ledelsen (1) ikke hadde full kontroll med tanke på hvem og hvor mange som skulle bli sagt opp, noe som gjorde at veien ble til underveis. Det kan dermed tenkes at dette var mye av grunnen til at noen følte at involveringen var tilstrekkelig.

*“Jeg følte at min nærmeste leder visste ikke allverdens før det skjedde, så det kunne ikke blitt gjort på en annen måte”.*

Vi tolker det som at det var på stor mangel på informasjon i den første runden med nedbemanning noe som førte til at den kom veldig overraskende. Dette fikk ledelsen (1) kritikk for og det ble nevnt at dette har blitt tatt hånd om i ettertid. Det har hatt betydning for den siste runden med nedbemanning som ble bedre gjennomført enn den første.

#### 4.6 TILLIT

---

Forholdet mellom ledelsen (1) og de ansatte ble over lengre periode svekket på grunn av ledelsens håndtering av nedbemanningen og Bedriftens daglige drift. Når de ansatte fikk vite at bedriften skulle nedbemanne, var det også noen som hadde en mistanke om at det ville skje.

*“Man ventet på at det skulle skje noe før det skjedde, men man var usikker på hvilken måte. Sånn sett var ikke tillit til ledelsen(1) kjempebra da heller, i og med at det ikke skjedde noe og det ble ikke tatt tak i ting”*

I intervjurundene nevner syv av åtte respondenter at tilliten ble svekket da bedriften ble styrt av ledelsen (1). Det at noen av respondentene mente at noen tiltak måtte til for å forbedre Bedriftens økonomiske situasjon, gjorde at tilliten ble svekket da det viste seg at det tok lang tid før endringer ble iverksatt. Tillit er spesielt viktig i omstillingsprosesser, fordi de bringer med seg stor grad av usikkerhet og tvetydighet (Stensaker og Haueng, 2016, 19). Da informasjonen om nedbemanningsprosessen ble tilgjengeliggjort, ga noen respondentene uttrykk for at de mente det var på tide. Mange av de ansatte påpeker samtidig at tilliten ble svekket fordi prosessen ble utført på en dårlig måte av ledelsen.

*“Jeg har i utgangspunktet full tillit til ledelsen og det var helt nødvendig med nedbemanning, men deler av måten ble gjort på var ikke bra og dermed mistet jeg litt av tilliten der”.*

Et tillitsforhold bygges sakte, men kan også ødelegges raskt (Hilsen, 2016, 8). Det var derfor vanskelig for respondentene å bygge opp tilliten til ledelsen (1) på nytt, da de ikke gjorde noe med problemet før det var for sent. Dermed ble ledelsen (1) byttet ut og det ble satt inn en ny ledelse (2). Det kan tenkes at gjennomføringen av nedbemanningen førte til et brudd på den psykologiske kontrakten. Forskning viser at spesielt brudd på den psykologiske kontrakten har negativ innvirkning på ansattes opplevelse og holdning til jobben, som igjen viser at det fører til en nedgang i jobbtilfredshet, tillit, engasjement og ekstrarolleatferd (Sverdrup).

*“Ledelsen (2) har jeg ganske høy tillit til da jeg var enig i at det måtte gjøres noen grep. Den ledelsen som var her før bare lot det skure og gå. Så jeg har vel egentlig veldig tillit til den ledelsen som er satt inn nå”.*

Når det ble skiftet ledelse (2) ble tilliten og forholdet mellom ansatt og leder betraktelig mye bedre enn hva det har vært tidligere. Det så ut til at de ansatte fikk sterkere tillit til den nye ledelsen (2) da de utførte den andre nedbemanningen på en bedre måte enn den første ledelsen. Stensaker og Haueng påpeker at ansatte som har tillit til ledelsen, føler seg mer forpliktet til endringen, noe som bidrar i positiv retning til selve gjennomføringen (Stensaker og Haueng 2016, 19).



Det så ut til at det ikke bare var nedbemanningen i seg selv som svekket tilliten til ledelsen, men måten prosessen ble gjennomført og håndtert på som gjorde at tilliten til ledelsen (1) ble svekket.

#### 4.7 ENGASJEMENT

---

Manglende kommunikasjon internt i en organisasjon, i forbindelse med en større endring, er langt på vei den største årsaken til at det oppstår usikkerhet og manglende engasjement (Rønne 2010). Respondentene følte at kommunikasjonen var dårlig mellom de ansatte og ledelsen da de fikk lite informasjon under selve prosessen. Da to av respondentene var usikre på når en eventuelt ny nedbemanning ville oppstå, kunne de ikke føle seg helt trygge. Dette var med på at engasjementet ble svekket i perioder.

*“Ja, engasjementet har egentlig svekket. Igjen med de bombene som kan komme, og henger litt over deg som en sky og vi vet aldri når de blir sluppet ned. Det svekker engasjementet litt”.*

Da flere av respondentene hadde forståelse for at en nedbemanning måtte til, førte det til at de fikk økt motivasjon til å arbeide hardere for Bedriften. I tillegg kan det tenkes at respondentene ville være lojale mot bedriften de jobber i, ved å holde engasjementet oppe og gjøre en god jobb både for Bedriften og kundene. Lojalitet i betydning engasjement, eller følelsesmessig binding, er kanskje den enkeltfaktor som slår mest ut på innsatsvilje og dermed produktivitet (Solstad). Det viste seg da for seks av respondentene at deres atferdsmessige engasjement, som viser hvordan en person håndterer problemer i en bedrift, ikke svekket nedbemanningen og dens konsekvenser, men styrket engasjementet (Meyers and Allen 1997, 9).

*“Jeg vil at vi skal lykkes og bli bedre. Så engasjementet er absolutt til stede.”*

Grunnen til at flertallet ikke følte at engasjementet endret seg drastisk var fordi de mente at prosessen var rettferdig i forhold til utvalgskriteriene ledelsen (1 og 2) gikk ut i fra. Samtidig kan de ansatte som har vært mer lojale mot bedriften før nedbemanningen føle enda større

tilknytning og lojalitet til bedriften om prosessen oppleves rettferdig (Brockner 1992, 14-15). Det kom fram hos en av respondentene at engasjementet ble svekket rett etter nedbemanningen da respondenten mistet alle kollegaene på sitt team og det var tungt å møte opp på jobb da h\*n følte seg glemt. Likevel vises det holdningsmessige engasjementet hos respondentene som betyr at deres tankesett om hvordan en person vurderer omfanget av egne vurderinger og mål i sammenheng med organisasjonens (Meyer and Allen 1997, 9).

*“Under fasen så er engasjementet litt nede. Engasjementet er like bra fordi du ønsker å bidra til kunden slik at de ikke skal lide av dette her, så engasjementet må være på plass likevel”.*

Vi sitter igjen med en følelse av at engasjementet var litt nede rett etter nedbemanningen fant sted, men at de har kommet seg opp på bena igjen i dag. En av respondentene forteller at nedbemanningen har gjort at respondentene har lært viktigheten ved å gjøre en god jobb for å beholde kundene og ikke minst sikre sin egen jobb. Lysten til å dra på jobb er fortsatt der den dag i dag, selv om tanken om en usikker fremtid dukker opp i ny og ne.

## 5.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

---

I denne oppgaven har vi undersøkt hvilke konsekvenser en nedbemanningsprosess kan ha på det psykososiale arbeidsmiljøet. For å besvare vår problemstilling tok vi utgangspunkt i artikkelen fra Arbeidstilsynet som skriver at de fire faktorene jobbtilfredshet, involvering, tillit og engasjement kan svekkes i en usikker jobbsituasjon som for eksempel nedbemanning (Arbeidstilsynet). Vi har derfor prøvd å finne ut om disse faktorene har hatt konsekvenser for Bedriftens psykososiale arbeidsmiljø som følge av en nedbemanning.

Oppsummert opplevde halvparten av respondentene at deres *jobbtilfredshet* ble svekket med tanke på nedbemanningene, hvor det som preget dem mest var å miste gode kollegaer. Den andre halvparten lot ikke nedbemanningen gå ut over deres jobbtilfredshet da arbeidsoppgavene var utfordrende og varierte. Videre følte fem av åtte respondenter at *involveringen* i nedbemanningsprosessen var nok så god, da de hadde forståelse for at det var vanskelig å gi nok informasjon i en slik prosess. De resterende følte at involveringen og

mengde av informasjon kunne vært mye bedre og at det var upersonlig da de ble informert om nedbemanningen i den første prosessen. I ettertid har Bedriften fått en ny ledelse som tar tak i problemene og gjør noe med det før det er for sent, noe som har ført til at *tilliten* til ledelsen blant syv av åtte ansatte har økt etter de skiftet ut ledelse. De resterende nevner at tilliten har blitt svekket da de ikke var forberedt på den forrige nedbemanningen og er redd for at det vil oppstå en ny nedbemanning i nærmeste fremtid. Til slutt ser vi hos seks av åtte respondenter at *engasjementet* er like bra før og etter nedbemanningsprosessen, da de liker arbeidsoppgavene og vil tilfredsstille kundene. Likevel forteller fire av de samme respondentene at det var mye negativt rundt selve prosessen, noe som gjorde at det var vanskelig å holde engasjementet oppe i en liten periode.

Ut i fra de fire faktorene var det tillit som slo sterkest ut blant respondentene. Videre har jobbtilfredshet påvirket respondentene i moderat grad. De to siste faktorene involvering og engasjement har slått ut i mindre grad i forhold til de overnevnte faktorene. Dermed kan vi konkludere med at tillit har hatt størst konsekvens på det psykososiale arbeidsmiljøet og at jobbtilfredshet, involvering og engasjement har hatt liten konsekvens for det psykososiale miljøet som følge av nedbemanningene.

## 6.0 KRITIKK AV EGET ARBEID

---

Vi vil i dette kapittelet presentere hvordan valg av metode og fremgangsmåte har lagt begrensninger for undersøkelsen og kaste lys over svakheter ved undersøkelsen

Vi valgte tema utfra egen interesse og nysgjerrighet. Det må derfor tas i betraktning at vår forståelse og tolkning av teorien og respondentene kan ha preget undersøkelsen. Dette kan være med på å svekke bekræftbarheten i oppgaven.

Det viktig at man er klar over at kvalitative undersøkelser ikke kan generaliseres, da man trenger data fra flere omstendigheter (Larsen 2012, 26). Vi intervjuet kun én bedrift og åtte ansatte, og kan dermed ikke si at funnene for denne undersøkelsen vil gjelde for andre bedrifter. Det er også viktig å påpeke at resultatene som kom frem i vår bedrift kunne vært helt annerledes hvis vi hadde undersøkt det samme i en annen bedrift (Jacobsen 2015, 100). Dette gjelder også for enkeltcasestudier da det er vanskelig å generalisere fra en case til andre.

Det kan også være vanskelig for intervjuobjektene å snakke sant når intervjueren sitter rett foran deg da det ikke er helt anonymt. Kontrolleffekten kan dermed spille inn, noe som betyr at intervjuobjektene svarer det han eller hun tror at intervjuerne vil høre. Da vil informasjonen vi får inn være lite hensiktsmessig.

Ettersom utvalget vårt er basert på bekvemmelighetsutvalg og vår kontaktperson valgte ut hvem vi skulle intervjuer, hadde vi ikke kontroll på hvem som ble valgt ut. Det bør også nevnes at vi ikke hadde et representativt utvalg da vi kun intervjuet 8 person grunnet begrensninger i tid og oppgavens omfang. Dersom vi hadde hatt bedre tid kunne vi sikres oss flere intervjuer og dermed fått rikelig med informasjon.

Bedriften vi intervjuet hadde gjennomgått to nedbemanninger noe vi ikke var forberedt på forhånd. Dette gjorde at vi fikk noen delte meninger da respondentene snakket litt om hverandre i de ulike prosessene. Hadde vi vært klar over dette på forhånd ville vi fått en intervjuguide som var mer rettet mot begge nedbemanningene. Hvis vi hadde intervjuet rett etter nedbemanningene hadde skjedd, kan det hende at vi ville fått noen andre og gjerne mer detaljerte svar da nedbemanningen lå friskt i minnet.

Da det ble valgt ut fire forhåndsdefinerte faktorer som vi tok utgangspunkt i, kan det hende at respondentene ikke synes at disse følelsene satt ord på hva de følte i henhold til nedbemanningsprosessene. Hvis vi hadde valgt noen andre følelser eller ikke forhåndsdefinert følelser for dem, kunne respondentene gjerne assosiert seg på en annen måte.

Etter vi var ferdig med intervjuene ble det oppdaget at vi burde gått mer i dybden på enkelte temaer ved å stille flere spørsmål i intervjuene fordi svarene ikke var så utfyllende som vi hadde ønsket. Videre ville det økt gyldigheten hvis vi hadde gitt en forklaring av de forskjellige faktorene før intervjuet startet. Vi kan dermed ikke påstå at vi målte de variablene vi ønsket å måle.

Til slutt er det viktig å legge til grunn at vi som forskere er uerfarne og det kan dermed hende at vi har oversett noen deler ved intervjuet og gjerne feiltolket noe av dataene.

## 7.0 ANBEFALING TIL VIDERE FORSKNING

---

Ettersom vi mener problemstillingen vår er veldig interessant, var det begrenset hvor mye tid vi hadde til rådighet. Vil vi derfor anbefale andre forskere til å undersøke dette temaet nærmere.

Det ville vært interessant å ta i bruk kvantitativ forskningsmetode i form av spørreskjema, i tillegg til kvalitativ metode. Her når man ut til flere personer, i tillegg til at det vil være helt anonymt.

Da vi kun undersøkte en bedrift på Østlandet, kan det være forskjellige opplevelser av en nedbemanning rundt om i Norge. Det ville derfor vært interessant å undersøke flere ansatte i forskjellige bedrifter for å se på deres opplevelse av nedbemanningen. Med dette er det mulig å se sammenhenger og forskjeller fra bedrift til bedrift.

Til slutt fikk vi inntrykk av at ledelsens håndtering av nedbemanningsprosessen hadde stor påvirkning på hvordan respondentene opplevde nedbemanningsprosessen. I og med at bacheloroppgaven har en begrenset tidsrom har vi ikke hatt mulighet for å gå dypere inn i dette. Det ville derfor vært interessant å forske videre på om i hvilken grad lederens håndtering ville påvirket en nedbemanningsprosess og hva det ville hatt å si i det store og det hele.

## 8.0 LITTERATURLISTE

---

Allen N J and Meyer J P (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1

Appelbaum S. H. et al (1997): The survivor syndrome: aftermath of downsizing. *Career Development International*, Lesedato: 13.02.17.

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.

Bläckström Iversen, Cecilie, Mollestad, Elin, Nesheim Torstein. Publisert: 7/2009  
"Nedbemanning i Dagbladet: Hvordan reagerer de ansatte?" Lesedato: 13.02.17  
<https://www.magma.no/nedbemanning-i-dagbladet-hvordan-reagerer-de-ansatte>

Brockner, Joel. (1992): "Managing the effects of layoffs on survivors." *California Management Review*, 34(2): 9-28. Business Source Complete (5615738).

Cascio, Wayne F. 1993. "Downsizing: What do we know? What have we learned." *Academy of Management Executive*, 7(1): 95-104. Business Source Complete (9409142062).

Datta, Deepak K., James P. Guthrie, Dynah Basuil og Alankrita Pandrey . 2010. "Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis." *Journal of management*. 36(1): 281-348. Lesedato 21. mars 2016: <http://jom.sagepub.com/content/36/1/281>.

Einarsen, Ståle, Anders Skogstad 2011. “Det gode arbeidsmiljø” 2.utgave.

Bergen: Fogforlaget. Lesedato 09.03.17

Emosjoner, Jobbholdninger & Arbeidsmiljø. 2015. Lesedato: 14. Februar 2017

<https://organisasjonsatferdogledelse.wordpress.com/2015/04/27/oppgave-7-emosjoner-jobbholdninger-arbeidsmiljo/>

Fougner, Jan, Breibøl, Camilla, Frogner, Marit, Solheim, Trond, Sundet, Tron, Øydegard, Johan, Aasheim, Eli. 2011. “Omstilling og nedbemanning”. 2. utgave. Universitetsforlaget. Lesedato 08.03.17.

Galunic, D. C & Anderson, E. (2000). From Security to Mobility: Generalized Investments in Human Capital and Agent Commitment. *Organization Science*. Vol 11, nr 1, (s.1–20).

Gimmestad, Johnny, 2009: “Tøft å være den heldige”. *Aftenposten.no*. Lesedato 13.02.17

<http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Toft-a-vare-den-heldige-322671b.html>

Guineven, John E. 2001 “The lessons of Survivor Litterature in Communicating Decisions to Downsize.” *Journal of business and Technical communication*. Lesedato: 13.02.17

Ghauri, Pervez og Grønhaug, Kjetil. (2010) *Research Methods in Business Studies*. 4. utg. Financial Times Prentice Hall, New York.

Arntsen, Eivind. 2014. "Nedbemanning – en innføring med sjekkliste og tips for en ryddig nedbemanning". Lesedato: 15.03.17

<http://www.juridiskabc.no/arbeidsrett/omstilling-og-nedbemanning/nedbemanning/>

"Kvalitative intervjuundersøkelser" Lesedato: 2. Mars 2017

<http://www.holbergprisen.no/holbergprisen-i-skolen/kvalitative-intervjuundersokelser.html>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. "Hvordan gjennomføre undersøkelser?" 3.utgave. Oslo. Lesedato: 16. Mars 2017

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, Line Christofferesen. 2011. "Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode". 4.utgave. Oslo. Lesedato: 13. Mars 2017

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). «Psykologi i organisasjon og ledelse» Oslo: Fagbokforlaget

Knut Mæland, 2014. Holbergprisen. Lesedato: 23.mars 2017

<https://metode.holbergprisen.no/content/kap3/kap-3-3.html>

Kotter, P, John og Leonard A, Schlesinger. 1979. *Dealing With Resistance To Change -Six Change Approaches*, Valuebasedmanagement. Lesedato 10. Mars 2017.

[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_kotter\\_change\\_approaches.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_kotter_change_approaches.html)

Moen, B.E: Generelt om psykososialt arbeidsmiljø. *Arbeidsmedisin*. Lesedato 10. Mars 2017  
<http://arbeidsmedisin.net/index.php/elbok-i-arbeidsmedisin/generelt-om-psykososialt-arbeidsmiljo-modeller-stress>



Moen, Torill og Karlsdóttir. Ragnhildur. (2011) Sentrale aspekter ved kvalitativ forskning. Tapir akademisk forlag, Trondheim.

Nilssen, Vivi (2014). Analyse i kvalitative studier, den skrivende forskeren. 2. Opplag. Universitetsforlaget. Lesedato 16.03.17

Noer, D.M. (1993): *Healing the wounds: overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*, 1st ed. Jossey-Bass, San Francisco

Postholm, May Britt (2011). Kvalitativ metode, en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier. 2. Opplag. Universitetsforlaget. Lesedato 9. Mars 2017

Ramstad, Kjell. "Tillit gir høy hastighet". Lesedato 15.02.17

<http://www.verdibasert-ledelse.com/tillit.html>

Repstad, P. (2007): "Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder I samfunnsfag. Universitetsforlaget Oslo. Lesedato 13. Mars 2017

Richard S. Deems, Ph.D. & Terri A. Deems, Ph.D."The Manager's Pocket Guide to Downsizing with Confidence" Lesedato: 27.mars 2017

Rønne, Knut Petter (2010). *Norske bedrifter takler endringer dårlig*. Dagens perspektiv. Lesedato 11. Mars 2017.

<http://www.dagensperspektiv.no/2010/norske-bedrifter-takler-endringer-darlig>

Rørvik, R., & Nesheim, T. (2010). *Nedbemanning og omstilling i store norske mediebedrifter- drivkrefter, trender, utfordringer*.  
[https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165063/R02\\_10.pdf?sequence= 1](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165063/R02_10.pdf?sequence=1)

Sander, Kjetil. 2016. "Deskriptivt design" Lesedato 20. Mars 2017.  
<https://estudie.no/deskriptivt-design/>

Sander, Kjetil. 2016 "Induktiv vs. deduktiv" Lesedato: 16. Mars 2017.  
<http://estudie.no/induktiv-deduktiv/>

Scott, C.D., and D.T. Jaffe. 1989. *Managing Organizational Change, a practical Guide for Managers*, Crisp, Menlo Park, Cal.

Smeltzer, Larry R og Marie F. Zener. 1992. "Development of a Model for Announcing Major Layoffs." *Group & Organization Management*, 17(4): 446-472. Sage Publication, Inc.

Solstad, Torleif. "Er omstillinger lønnsomt?". Lesedato 13.mars 2017  
[https://www.lederkilden.no/tema/generell\\_ledelse/Oppsigelse\\_nedbemanning\\_permitteringer/er-omstilling-lonnsomt](https://www.lederkilden.no/tema/generell_ledelse/Oppsigelse_nedbemanning_permitteringer/er-omstilling-lonnsomt)

Stensaker, Inger, Anne C. Haueng. 2016. "Omstilling". 2. utgave. Fagbokforlaget. Lesedato: 16.02.17

Svartdal, Frode. 2013. "Jobbusikkerhet". Lesedato: 20.04.17  
<https://snl.no/jobbusikkerhet>

Svennevik, Jan. 2008. "Den gode samtalen". Lesedato 5.april 2017.

<http://tidsskriftet.no/2008/01/gjesteskribent/den-gode-samtale>

Svensli (2013). Psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø. *Arbeidslivet*. Lesedato: 10. mars

2017. <http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Arbeidsmiljo-og-HMS/Psykososialt-og-organisatorisk-arbeidsmiljo/>

Sverdup, Therese E. "Psykologisk kontrakt". *Magma*. Lesedato 15. Februar 2017

<https://www.magma.no/psykologisk-kontrakt>

Sørli, Ellen. "Psykososialt arbeidsmiljø og verneombudets rolle". HR Norge. Lesedato 12. Mai 2017

<https://hrnorge.no/hr-tema/arbeidsgiverforhold/helse-milj%C3%B8-sikkerhet/psykossialt-arbeidsmilj%C3%B8-og-verneombudets-rolle>

Wayne F. Cascio, University of Colorado Downsizing: what do we know? What have we learned? Lesedato 27.mars 2017

Ørjasæter, E. (2015). Å overleve en nedbemanning. *Aftenposten*. Lesedato: 9. Mars 2017

<http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/A-overleve-en-nedbemanning--Elin-Orjasater-8183593.html>

## Vedlegg 1

# Intervjuguide

### *Informasjon som gis før intervjuet starter:*

- Fortelle om oppgaven og hvilket tema spørsmålene skal handle om (hvilke konsekvenser en nedbemanning har hatt for de som har overlevd, temaene vi vil gå inn på er jobbtilfredshet, involvering, tillit og engasjement)
- Varigheten av intervjuet (30-45)
- Fordelen ved å delta på intervju, (får muligheten til å se resultatet når oppgaven er ferdig og gjerne lære av den)
- Informere og garantere om anonymitet (vise til taushetserklæring)
- Forklare hvordan intervjuet dokumenteres, og hva resultatene skal brukes til (intervjuet skal kodes, resultatene skal brukes til å svare på vår problemstilling som vår veileder og sensor skal rette)
- Rett til å avbryte intervjuet når som helst, og eller velge å ikke svare.
- Spørre om å ta opptak av intervjuet.

### *Personlig informasjon om intervjuobjektet*

Hva er din alder?

- ❖ Kjønn?
- ❖ Hva er din siviltilstand?
- ❖ Hva er utdannelsesbakgrunnen din?
- ❖ Kan du fortelle litt om din arbeidsbakgrunn?

<p>Tidlig fase i nedbemanningsprosessen</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvilken type nedbemanning har det vært mest av i bedriften? (Frivillig avgang, oppsigelse, pensjon og lignende)</li> <li>2. Hvordan ble du informert om nedbemanningen?</li> <li>3. Hvordan reagerte du når du fikk vite om prosessen og hva var grunnen?</li> <li>4. Følte du deg utsatt eller trygg når du fikk informasjon om nedbemanningsprosessen?</li> <li>5. Hvordan var motivasjonen din til å møte opp på jobb når nedbemanningen foregikk?</li> </ol>
<p>Endringer i nedbemanningsprosessen</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Endret arbeidsoppgavene seg med tanke på nedbemanningsprosessen? - Hvordan opplevde du endringene? Positivt, negativt eller litt av begge?</li> <li>2. Hva er din oppfatning om hvordan nedbemanningsprosessen var? - Kunne noe blitt gjort på en bedre måte?</li> <li>3. Har du følt nedbemanningen har vært rettferdig?</li> <li>4. Hvordan føler du din arbeidshverdag er nå? Føler du at din stilling kan være utsatt?</li> <li>5. Hva preget deg mest i nedbemanningsprosessen? → Hvorfor ?</li> </ol>
<p>Psykososialt arbeidsmiljø</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvordan synes du arbeidsmiljøet på jobb er i dag?</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Syns du det har skjedd noen forandringer med tanke på arbeidsmiljøet? Før, under og etter nedbemanningen?</li> <li>3. Hadde du et godt forhold til de som mistet jobben? - Hvordan har dette påvirket deg?</li> <li>4. Har du noe annet du ønsker å tilføye når det kommer til arbeidsmiljøet?</li> </ol>
Jobbtilfredshet	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trives du på jobben? - Hvorfor/hvorfor ikke?</li> <li>2. Kan du rangere jobbtilfredsheten din på en skala fra 1-10 før nedbemanningsprosessen skjedde?</li> <li>3. Kan du rangere jobbtilfredsheten fra en skala fra 1-10 etter nedbemanningsprosessen skjedde?</li> <li>4. Har du noen behov på jobben som gjør at jobbtilfredsheten øker når behovet er tilstede og minsker når for den ikke er det?</li> </ol>
Involvering	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ble du involvert i prosessen? Og eventuelt hvordan?</li> <li>2. Kan du rangere ledelsens involveringen fra en skala fra 1-10 etter nedbemanningsprosessen skjedde om hva som skjer nå og videre? → Hvordan reagerte du?</li> </ol>
Tillit	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvordan er din tillit til ledelsen som utførte nedbemanningen?</li> </ol>

	<p>2. Har din tillit til ledelsen blitt bedre eller svekket etter nedbemanningen? - Hvorfor/hvorfor ikke?</p> <p>Har du hørt om den psykologiske kontrakten før? Hvis nei - Den psykologiske kontrakt kan defineres som <i>et individs antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og organisasjonen.</i></p> <p>3. Føler du at den psykologiske kontrakten har blitt brutt på et tidspunkt? Hvordan?</p> <p>4. Kan du rangere tilliten mellom deg og ledelsen fra en skala fra 1-10 før nedbemanningsprosessen skjedde?</p> <p>5. Kan du rangere tilliten mellom deg og ledelsen fra en skala fra 1-10 etter nedbemanningsprosessen skjedde?</p>
Engasjement	<p>1. Hvordan er ditt engasjement til å jobbe her og til å utføre dine arbeidsoppgaver?</p> <p>2. Har nedbemanningen påvirket ditt engasjement?</p> <p>3. Kan du rangere ditt engasjement fra en skala fra 1-10 før nedbemanningsprosessen skjedde?</p> <p>4. Kan du rangere ditt engasjement fra en skala fra 1-10 etter nedbemanningsprosessen skjedde?</p> <p>→ Hvorfor føler du dette?</p>
Tidligere erfaring	<p>1. Har du opplevd en nedbemanningsprosess før?</p> <p>→ Hvor var dette og opplevde du den annerledes i forhold til denne nedbemanningsprosessen? Hvorfor?</p>

<b>Avslutning</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hvilke følelser sitter du igjen med nå når selve nedbemanningsprosessen er over?</li><li>2. Hvordan vil du beskrive nedbemanningsprosessen som en helhet?</li><li>3. Er det noe du vil legge til før vi avslutter?</li></ol>
-------------------	---



## **Vedlegg 2**

### **Taushetserklæring**

#### **Vi forstår at**

Vi vil komme over forhold i arbeidet som uvedkommende ikke skal få kjennskap til.

#### **Vi forplikter oss til**

Å holde en absolutt taushet overfor uvedkommende om forhold som jeg får kjennskap til ved mitt arbeide i bedriften samt behandle slik informasjon med forsiktighet også overfor andre medarbeidere i bedriften. Vi skal forsikre oss om at vi får lov av bedriftens medarbeidere til å bruke informasjonen vi får gjennom intervjuene. Dette gjelder spesielt informasjon som kan gjenkjenne medarbeiderne i bedrifter eller kunder og samarbeidspartnere. Taushetsplikten omfatter ikke rent faglige erfaringer og oppfatninger fra arbeidet. Det vil dermed ikke bli publisert noe uten samtykke fra medarbeiderne som har deltatt i intervjuet.

(Sted, dato) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Underskrift kandidat : \_\_\_\_\_

Underskrift intervjuer 1: \_\_\_\_\_

Underskrift intervjuer 2: \_\_\_\_\_